

若年層の人材育成の進め方と定着化

東北大学大学院経済学研究科
藤本雅彦

職場での上司と若手社員の育成に関する認識の相違

	上司の認識	部下の認識
教える側 (先輩や上司)の問題	<ul style="list-style-type: none"> ✓「多忙で部下の面倒を見る余裕がない」 ✓「叱れない、厳しく指導できない」 ✓「若手社員にどのように接したらよいのか分からぬ」 	<ul style="list-style-type: none"> ✓「何も教えてくれない」 ✓「きちんととかまってくれない(放任されている)」
教わる側 (部下)の問題	<ul style="list-style-type: none"> ✓「学習意欲が低く、学習する態度に問題がある」 ✓「最近の若手は気がきかない」 	<ul style="list-style-type: none"> ✓「何をどのように勉強すればいいのか分からぬ」



対極的な2つの教育形態：徒弟教育VS.学校教育

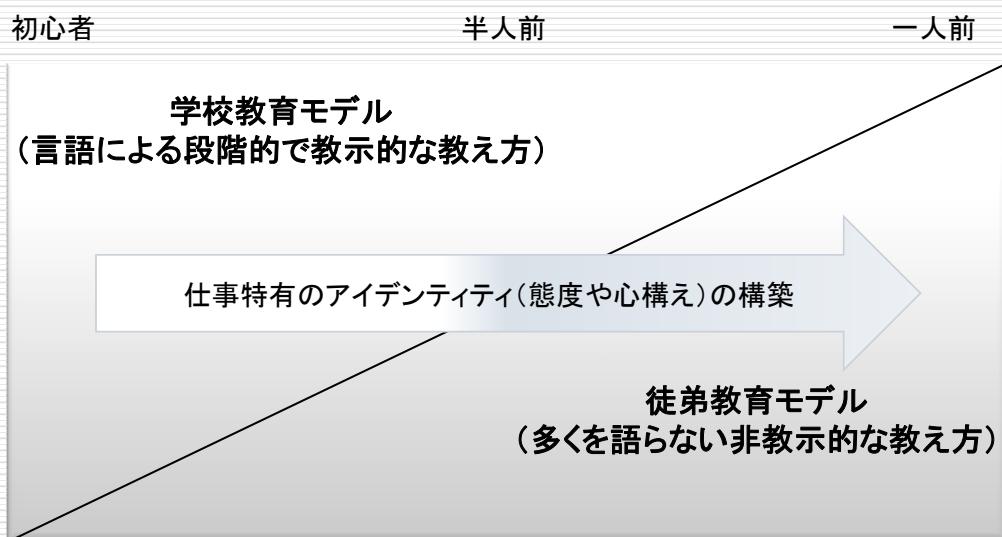


形態	徒弟教育(職人の徒弟制度、芸事の内弟子制)	文法志向型教育(学校教育、Off-JT教育)
どう教授するか	<p>「手で知つて心に伝わる」非言語的な教育 ※「教えない」ことによって、ある程度の元型を体得させながらも、「わざ」の固定化を回避して本人の自発性を誘発させる深い配慮(長期的な動機づけが要求される)</p>	<p>言語による体系化された原型を教えて応用という形で変形を生成させる教育 ①技能の習得過程を分析し ②分析による知見から法則を定立し ③法則を具体的に応用して習得させる</p>
目標とギャップの認識	目標が曖昧で構造化されておらず、非直線的(非段階的)に全体的なモデルを生成的に拡大しながら次第に目標とギャップが主体的に認識される	目標は所与のものとして外部から与えられ、本人の技量に従って各段階の目標が明確に提示され、当面の目標と現状とのギャップは少なく設定される
解消への努力	師匠の表層的に表現された「形」を模倣することから始まるが、全体状況の中から「形」の意味を解釈しながら(評価も不透明)、直接表現されない「間」を体得することによって「型」を習得し「わざ」に習熟する	段階的な目標に従って直接的な評価が詳細に与えられ、カリキュラムに従ってより高度な段階の技能を習得する
アイデンティティの形成	主体的な「求める心」を尊重した熟達化の過程で物事の本質を掘ることによって、自己のあるべき姿を見出して心豊かな存在(師匠)となる	

出所)野村幸正(1992)「「わざ」の形成」石崎俊、波多野謙余夫編『認知科学ハンドブック』共立出版を参照して作成

これからの若手社員の人材育成の方向性

■学校教育モデルと徒弟教育モデルのハイブリッド化



職場での人材育成サイクルの成立要件

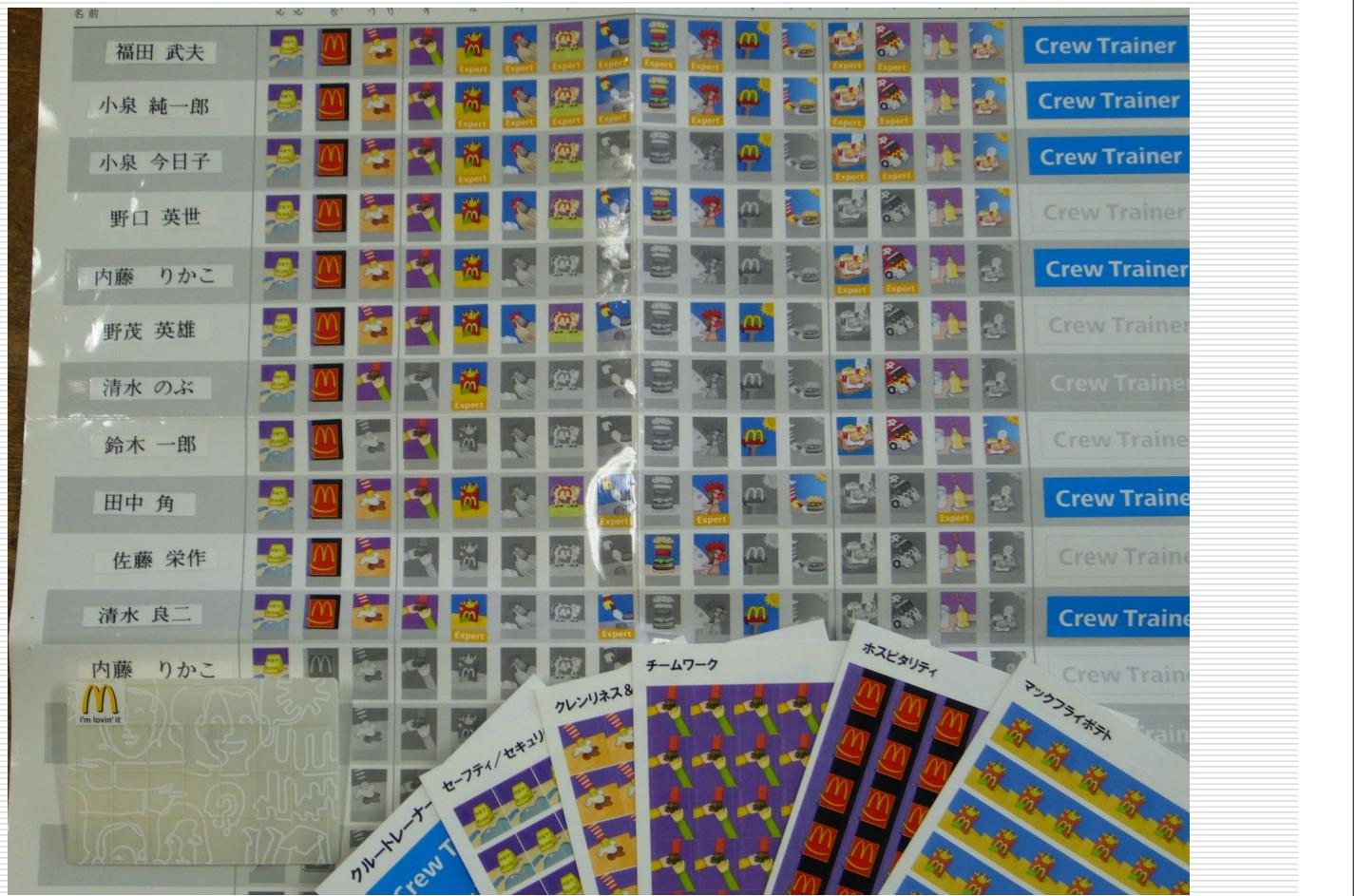
■「ナビゲーション型育成サイクル」の構成要素を明らかにする



As is: 現在の能力状況や課題	To be: 将来のあるべき姿や到達能力目標
現時点では何がどこまでできるのか、そして現在の役割期待を遂行するための課題は何かを明らかにする	いつまでに、何ができるように成長して欲しいのか(将来的な役割期待)について、複数の具体的な行動(イメージ・ショット)を列挙する
Story: 将来への道筋=人材開発方法	
将来のあるべき姿や到達目標(将来的な役割期待)に至るための具体的な学習内容や経験などの学習機会の道筋(本人は、何を、誰から、いつ、どこで、どのように学習するのか)を明らかにして本人と共有する	

中小製造業の教育訓練表の事例(栗田アルミ工業)

大手レストランチェーンのスキルマップの事例



販売業務のスキルアップ管理の取組事例

■車販売店の損害保険販売業務のスキルアップ管理(チャレンジマップ)の事例

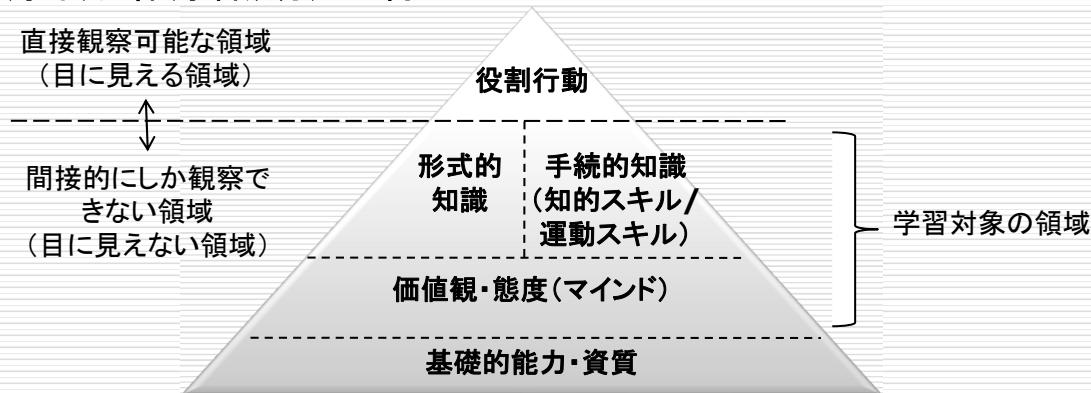
分類	項目	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん
(高レベル)免許 ゴールド免許	特約説明ができる	△	△	○	△	
	事故処理の指導ができる	△	△	△	○	
	△	△	○	○	
	○	○	○	△	
(中レベル)免許 ブルー免許	商品の特長が説明できる	△	△	○	○	
	事故処理が自力でできる	△	△	○	○	
	△	△	△	△	
	○	○	○	△	
(低レベル)若葉マーク	○	○	○	○	
					
					
					

○:できる/自信がある
△:分らない/不安がある

「新規保険の獲得」、「保険の継続処理」、「事故対応」という3つの業務を3段階に分けて46項目に分解した項目について、毎月初めに営業担当者が自己評価してチェックする仕組み

何を教える(学ぶ)べきか?

■教える(学ぶ)内容(学習成分)とは何か?



学習領域		学習成分の内容と記述表現のポイント	主な学習方法
形式(宣言)的知識		特定の質問に対して答えられる事実の列挙や特定の情報 e.g., マーケティングの4P、○○の法則:「…を知っている」	フォーマルまたはインフォーマルな職場教育などのOff-JT
手続的知識	知的スキル(技能)	特定の情報や概念知識を駆使して問題解決や何らかの行動を実行する e.g., 課題解決能力:「…をすることができる」	職場での生産活動を通した訓練教育(OJT)と実技を伴う訓練教育(Off-JT)
	運動スキル(技能)	繰り返しの練習が要求される精神活動を伴う筋肉運動 e.g., Å単位でガラス表面を研磨する技能:「…をすることができる」	
価値観・態度(マインド)		特定の選択や判断をする傾向や心構え(その仕事に特有の「～らしさ(way)」) e.g., 執着心, 顧客サービス志向:「…する姿勢/態度」	上司や先輩の模範行動のモーデリング(観察)学習や仕事の逸話やエピソード(物語)の語り

学習成分の分析と学習方法の関係:自動車の運転の事例

学習目標: 1か月で一人で自動車を運転して自宅と会社を往復することができる

学習領域	具体的な学習成分内容リスト	主な学習方法
求められる形式(宣言)的知識	<ul style="list-style-type: none"> ・一般的な自動車の仕組みや主な装置に関する知識 ・使用する自動車の操作や装置(仕様)に関する知識 ・自動車の運転操作に関する知識 ・交通法規や規則(交通標識やキープレフトなどの規則)知識 ・自宅から会社までの道順…etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車教習所での講習 ・教科書やマニュアルによる知識習得
求められる手続き的知識(スキル)	<ul style="list-style-type: none"> ・ブレーキとアクセルの操作スキル ・ハンドルの操作スキル ・バックや方向転換の操作スキル ・駐車(縦列駐車など)のスキル ・高速道路走行のスキル…etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ・運転シミュレータによる訓練 ・教習コースでの運転個人指導 ・路上での運転個人指導
求められる価値観・態度(マインド)	<ul style="list-style-type: none"> ・交通安全を優先する態度 ・歩行者や他の車への配慮…etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ・交通事故の悲劇に関するビデオ視聴 ・本人の運転適性検査のフィードバック

4つの基本的な学習方法



I 概念的学習: 教育者=「教師」

トレーナーが業務遂行に必要な知識や情報を教示して理解する(仕事の仕方を教授する)



II モデリング学習: 教育者=「模範者」

トレーナーが業務遂行の模範を見せてイメージする(仕事の模範を見せる)



III 経験的学習: 教育者=監督者

トレーニーに実際の業務を経験させて体得する(仕事を割り当てて監督する)

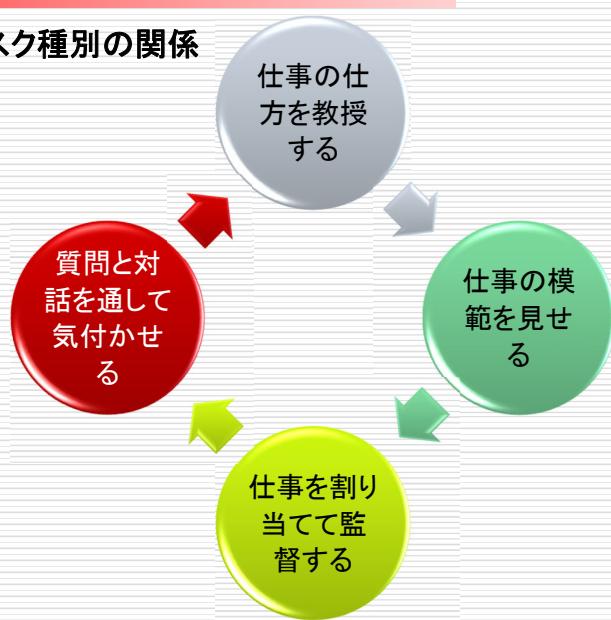


IV 対話による学習: 教育者=「コーチ」

トレーナーとの様々な対話や行動結果のフィードバックによって気付く(質問をして気付かせる)

職場教育(学習方法)の4つのステップ

■教育形態の手順とタスク種別の関係



フェーズ	教示		コーチング	
	仕事の仕方を教 授する	仕事の模範を見 せる	仕事を割り當て て監督する	質問と対話を通 じて気付かせる
手順が標準化されたク ローズドタスク;新人	○	○	○	○
手順が標準化できな いオープンタスク;ベテラン	△	△	○	○

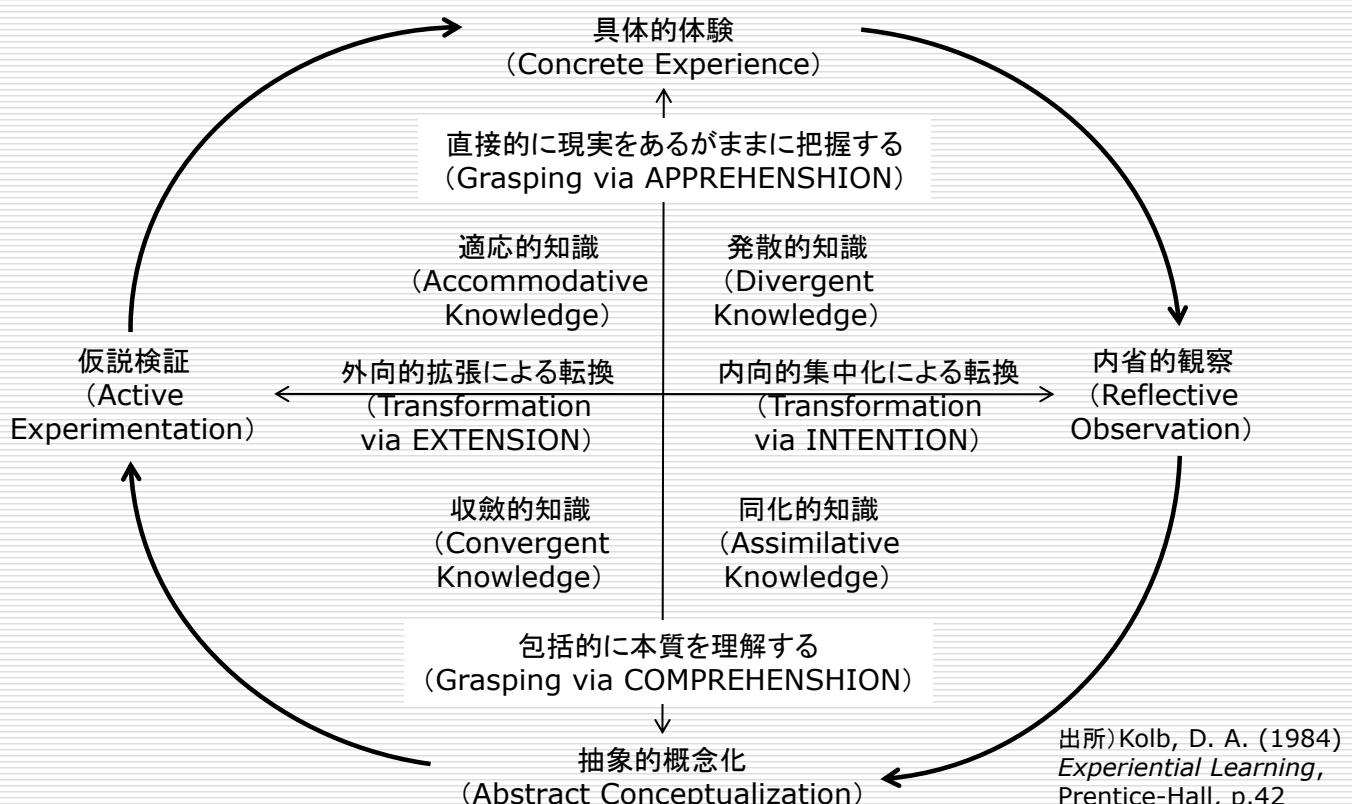
大手レストランチェーンの仕事の教え方の事例

■クルー・ディベロップメント・プログラムの「4ステップメソッド」

ステップ	教育場所	教育手順と内容
1. 準備	ステーション (店舗現場)	<トレーナーの準備>トレーナーズノートを準備して教育する内容を確認し、必要な資材などを準備し、習得すべきスキルや作業内容を説明する <トレーニーの準備>何を理解しできるようになるかを教材を見て確認する
2. 提示	オフ・ザ・フロア (店舗控え室)	教材を活用して自分の体験談も交えて、教える内容を説明する
3. 実行	ステーション (店舗現場)	①「やってみせる」:トレーナーが実際に手順の通りにやってみせる ②「教えさせる」:トレーニーがトレーナーに手順を説明し教えさせ、その場でフィードバックして間違いがあれば正す ③「コーチングする」:トレーニーに手順の通りに繰り返しやらせて、その場でフィードバックして間違いがあれば正す
4. 評価	オフ・ザ・フロア (店舗控え室)	①「パフォーマンス評価」:トレーニーの作業をチェックシートに従ってペリフィケーション(確認)する ②「レコグニッショナ」:トレーニーの評価が100%であればレコグニッション(承認)シールを渡す ③「フォローアップ」:トレーニーの進捗状況を見てフィードバックする

出所)取材資料(2008年12月)より作成

経験的学習のプロセスマodel



Cf. 必ずしもこうした連続的なサイクルを描くとは限らず、状況に応じて個々人のスタイルは変容するという批判もある
(Jarvis, P. (1987) *Adult Learning in the Social Context*. Croom Helm.)

コーチとの問答による省察を通した経験的学習

■省察の段階的プロセスと促進方法

省察による経験的学習の促進実験の結果、コーチによる「(もしくは一人でも)困難な経験の省察」(1時間程度)がその状況からの学習を大幅に促進させた

省察のステージ	促進方法:ソクラテスの問答
問題の切り分け: 「何が」(what)	<ul style="list-style-type: none"> •何が起こったのか? •何が分かり、どう考え、どう感じたのか?
問題の分析: 「何故」(why)	<ul style="list-style-type: none"> •何故、それが重要なのか? •何故、それが生じたと思うのか? •何故、そんなふうに感じたのか?
暫定的な仮説の生成と検証: 「どのように」(how)	<ul style="list-style-type: none"> •この状況は他の問題と何が同じで、どう異なるのか? •どうすれば違う方法でできたかもしれないのか?
行為(いかなる行為をすべきか): 「何が」(what)	<ul style="list-style-type: none"> •将来に向けて何が示唆されるのか? •今、何をすべきか?

出所) Daudelin, M. W. (1996) "Learning from Experience Through Reflection," *Organizational Dynamics*, Vol.24, No.3, winter1996, pp.36-48より作成

若手社員の定着化に向けて

若手社員との適度な関わり
(指導育成)が、彼らの成長
感を高めて定着を促進させる